الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)
القاهرة
ج.م.ع

خلاصات
كتب المدير و رجل الأعمال

مــارس (آذار) 2002
السنة العاشرة
العـدد السادس
الــعـدد 222

للمشتركين فقط

رئيس التحرير: نسيم الصمادي

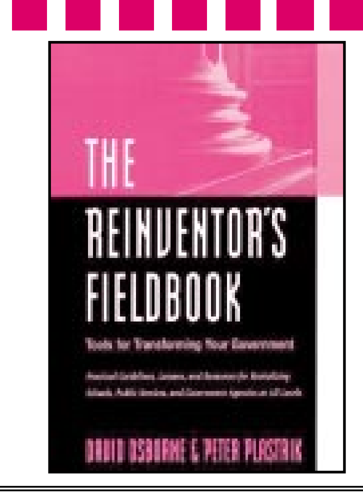
www.edara.com

إدارة عامــة

الدليل العملي

لإعـــادة اختـــراع الحكومـــة

تـأليف: ديفيد أسبورن – بيتر بلاستريك



ما بعد البيروقراطية:

قبـل قـرن تـقـريـبـا نـادى «مـاكس ويبر» الألماني بالبيروقراطية وأكد على كفاءتها في إدارة المنظمات الكبيرة. وحيث تزامنت دعوته مع نشوء الإدارة العلمية، قوبلت نظريته بقليل من الاحترام وبكثير من الرفض. لكن بدأ المديرون في النصف الأول من القرن العشرين يدركون إيجابيات البيروقراطية لأنها توفر لهم قنوات اتصال أوضح، وسلطات أقوى، ووصف وظيفي أدق، ولأنها تدلهم «عن ماذا سوف يُسألون» و «وممن سوف يحاسبون».

بالتدريج تبين أن المنظمات البيروقراطية أقدر على صناعة الاستقرار، وأن الروح المعنوية للعاملين ترتفع حينما تكون المسئوليات محددة والتوقعات واضحة. فقد تبين أن الإجراءات والالتزامات الواضحة هي من أهـم أسـبـاب تـقـدم الأمم المتـقـدمـة، وأن الإجـراءات العشوائية وعدم الالتزام بها من أهم أسباب تأخر الأمم المتأخرة. بعد الحرب العالمية الثانية تغير دور الحكومة الاقتصادي والإداري بسبب انتشار وازدهار نظريات إدارة الأعمال، وتبين بالفعل أن الحكومة ليست علما ولا نظرية بل هي مجرد فكرة للتنظيم. من هذا المنطلق أدركت الإدارة الحكومية أن أهم جزء من وظيفتها هو خدمة المواطنين أو العملاء المدنيين كما يسميهم (آل جور) وأنها لكي تخدمهم يجب أولا أن تفهم احتياجاتهم.

من هنا بدأت فكرة وإعادة اختراع الحكومة عام 1992 في عدة دول وفي نفس الوقت تقريبا. وكان هدفها الأول :

إصلاح الإدارة الحكومية وتطوير دورها في كل من كندا وإنجلترا ونيوزيلندا واستراليا والولايات المتحدة.

فقد أجمع رواد الإصلاح على رفض البيروقراطية السلبية والولوج إلى عصر جديد أطلق عليه عصر (ما بعد البيروقراطية)، حيث بدأت الإدارات الحكومية تركز على تحسين الأداء والإنجاز.

وما زالت فكرة إعادة اختراع الحكومة مستمرة بعد عشر سنوات على إطلاقها. وذلك على العكس من الأفكار الإصلاحية الكثيرة التي سبقتها والتي كانت تنتهي بنهاية عهد الحكومات التي تبنتها. وهذا يعني أن الحكومات المختلفة وجدت في هذه الفكرة نتائج طيبة تبرر الإبقاء عليها. فما هو السبب؟

أدت فكرة إعادة اختراع الحكومة ببعض الحكومات إلى التطورات التالية :

☼ تبني أفكار الخصخصة التي تهدف إلى تصغير الحكومة وتكبير القطاع الخاص، حيث تم بيع مؤسسات عامة في أمريكا وحدها تزيد قيمتها عن 500 بليون دولار.

☼ الانضمام لمنظمة التجارة العالمية والجات والدخول في معمعة العولمة.

* رفض دور الإدارة الحكومية الاحتكارية ولعب دور الحكومة التنافسية.
* بيع وتمليك مؤسسات المواصلات والاتصالات العامة للمساهمين والشركات. وأحيانا تطبيق نظام **BOT** الذي يعني تعبيد الطرق وبناء المشروعات وتشغيلها بواسطة شركات ثم إعادتها للحكومة بعد فترة زمنية محددة، لتعيد إحالات لشركات أخرى تحقيقا لمبدأ المنافسة.
* تخلي الحكومة عن جزء كبير من دورها في إنشاء وإدارة المدارس والجامعات والمستشفيات.

وهكذا أصبح للبيروقراطية معنى جديدا. فإذا كانت البيروقراطية هي المستويات الإدارية القابعة بين من يتولى السلطة وبين من يتولى التنفيذ، وإذا كانت هذه المستويات مرنة ومبادرة ومبتكرة، فإن البيروقراطية تصبح نعمة لا نقمة.

تطبيقات إعادة اختراع الحكومة:

تبلورت عبر عقد كامل من التطبيق الفعلي لفكرة إعادة اختراع الحكومة (1992 - 2002) العديد من الأفكار والآراء والمقترحات الجديدة التي مكنتنا من مراجعة وتصحيح محاولات إعادة اختراع الحكومة. وتركزت الدروس المستفادة عبر هذا العقد في أربعة مجالات هي : **«قياس الأداء و حشد التأييد وبلورة الرؤية والتخطيط».**

أولاً: قياس الأداء

يأتي قياس الأداء في المرتبة الأولى من حيث الأهمية، على عكس ما كان شائعا في الماضي من وضع التخطيط في المرتبة الأولى. فالأهم من الأهداف والأساليب، هو وضع معايير قياس الأداء التي تربط بينها. إذ أن أهم وظيفة للمعايير والمقاييس هي مقاومة ميل المديرين المحترفين للروتين والسلوك البيروقراطي.

تضرب الإدارة الحكومية بجذورها في التاريخ إلى مئات السنين. وعبر القرون تراكمت مساهمات إيجابية وسلبية لمئات الأجيال من المديرين الحكوميين. وكما أن العملة الرديئة تطرد العملة الجيدة من السوق فقد أدت ضخامة النظم الحكومية وبطئها إلى طرد الممارسات الإيجابية، وأبقت على المساهمات السلبية. وكان من الأفضل دائماً أن يبدأ المدير الحكومي بالبحث في ملفات الإدارة الحكومية عن الأفكار السابقة. فمن المحتمل أن يجد فيها أرضية صالحة يمكنه البدء منها. وكانت المشكلة دائما أنه سيجدها مصاغة في شكل سياسات أو مقترحات، وليس في شكل ممارسات وتطبيقات. والمعروف أن كثرة القوانين والسياسات تحد من قدرة الإدارة على الإنجاز والإبداع. كما أن القوانين الجيدة لا تصنع حكومة جيدة ما لم يتم تطبيقها.

ومن هنا يأتي دور المدير الحكومي الفعال في تحويل السياسات والمقترحات إلى ممارسات. وهكذا تصبح مهمة المدير الرسمي - عند إعادة اختراع الحكومة - أكثر بساطة لأنها ستتلخص في بذل الجهد لتحسين ما هو قائم بالفعل، بدلا من إعادة اختراع (العجلة) أو الحكومة من الفراغ.

مستشار حكومي يحكي خبرته:

«لم نجد لزاماً علينا أن نبتكر وسائل أو طرق عمل جديدة. فعندما بحثنا في ثنايا النظام الحكومي القائم وجدنا كل ما نحتاجه من هذه الوسائل والأهداف والأدوات. حتى الأهداف وجدناها موضوعة. الشيء الوحيد الذي كان ينقص هذا النظام هو: إيجاد الروابط بين طرق العمل الممكنة والأهداف الموضوعة. ووجدنا الحل في إيجاد المقاييس. المقاييس هي التي تربط بين أساليب وأهداف التنفيذ. فإذا كان لنا أن نصدر حكماً عاماً على أهم مشكلة تواجه القطاع الحكومي، فسنقول أنها افتقار النظام للربط بين الأساليب والغايات.

فإذا أسند إلينا مثلاً تطوير نظام العمل بإحدى المستشفيات الحكومية، فأول ما يجب أن نتوقعه هو عدم وجود أية معايير للربط بين بند الترقيات التي يحصل عليها الأطباء وبند المهام المسندة إليهم من حيث

المؤلفان

ديفيد أسبورن

كبير مستشاري (آل جور)، نائب الرئيس الأمريكي كلينتون. ألف العديد من الكتب حول تطوير القطاع العام. ويعمل كاستشاري للحكومات منذ عام 1993.

بيتر بلاستريك



استشاري ومحاضر في مجال تطوير القطاع العام، والمؤسسات غير الساعية للربح. شغل منصب وكيل الغرفة التجارية بولاية ميتشيجان.

AUTHOR:	DAVID OSBORNE & PETER PLASTRIK
TITLE:	THE REINVENTOR'S FIELDBOOK: TOOLS FOR TRANSFORMING YOUR GOVERNMENT
PUBLISHER:	JOSSEY-BASS 2001
ISBN:	0-7879-4332-0
PAGES:	689

جودة المخرجات. فمن المرجح أن البند الأول (الترقيات) يصدر عن هيئة إدارية عليا كوزارة الصحة مثلاً ؛ بينما تتجمع معايير ومقاييس البند الثاني في مكان آخر - كصندوق شكاوى المستشفى - لا تربطه أية علاقة بالهيئة الإدارية العليا التي تصدر قرارات الترقيات.

فأي تناقض أو فجوة اتصال بين البندين ستدمر كفاءة الأداء في المستشفى ككل. فلابد إذن أن يبدأ التطوير الحكومي من هذه النقطة : استخدام المقاييس للربط المباشر بين الوسائل والغايات.»

أنشر ثقافة القياس

يعتبر تبني ونشر مقاييس ومعايير الأداء أفضل أسلوب لتطوير الإدارة الحكومية. فالموظفون والمواطنون وحتى وسائل الإعلام يتناقلون ويتبادلون نشر هذه المقاييس فيما بينهم، ويساهمون بذلك في تغيير ثقافة المؤسسة الحكومية. ولكن يجب أن تكون المقاييس بسيطة وسهلة الاستيعاب، وأن تشير وتعبر بشكل كبير عن الأداء. فإن لم تتمتع المقاييس بهذه السمات، فلن يتبناها أحد غيرك ولن تكتسب المصداقية. لتسهيل نشر مقاييس ومعايير الأداء عليك بما يلي :

- ☼ اعقد المقارنات (بين أداء الموظفين المختلفين وبين إنجازات السنوات المختلفة وبين نتائج الأقسام المختلفة).
- ☼ استخدم عددا محدودا من المقاييس الأساسية وركز

مفاهيم خاطئة عن إعادة اختراع الحكومة

شهدت محاولات تطوير الإدارة الحكومية في العقود الأخيرة كثيرا من المفاهيم والافتراضات الخاطئة. وعلى المديرين تمحيص هذه المفاهيم. وهذه بعضها :

1. الإدارة الحكومية تختلف عن إدارة الشركات

الصحيح أن الإدارة هي الإدارة في كل مكان وزمان. هناك فقط إدارة ناجحة وإدارة فاشلة. ويمكننا اعتبار المؤسسات الحكومية مؤسسات خاصة، لكن تملكها الدولة. ولتدرك هذا حاول الإجابة عن هذين السؤالين :

- ☼ هل تعتقد أن إدارة المستشفى الحكومي يمكن أن تصبح أكثر نجاحاً أو فشلاً إذا تحولت إلى مستشفى خاص؟
- ☼ ثم، هل تعتقد أن هذه المستشفى ستستطيع تقديم خدماتها لنفس العملاء بنفس الأسعار وتحت نفس الظروف كما تفعل المستشفيات الحكومية؟

قد تكون إجابتك عن السؤال الأول نعم، ولكن إجابتك عن السؤال الثاني لابد أن تأتي بلا.

الحقيقة هي أن إدارة المؤسسات الخاصة لا تختلف في كثير أو قليل عن إدارة المؤسسات الحكومية، في نفس المجتمع. فالمسألة تعتمد على المجتمع نفسه، وليس على طبيعة المؤسسة. فالقطاع العام ينجح في البلاد التي ينجح فيها القطاع الخاص ويفشل في البلاد التي يفشل فيها القطاع الخاص. المسألة هي نضج الإدارة في كل بيئة ومجتمع. ونضج الإداريين لا يعتمد على ما إذا كانوا حكوميين أو خاصين.

2- القطاع الخاص يعامل العملاء أفضل من القطاع العام.

هذا الرأي أيضا غير صحيح دائما. القطاع الخاص لا يحترم العميل أكثر من القطاع العام. بعض الشركات لا

تعامل العملاء أفضل من القطاع العام عندما تحتكر السوق. فهي لا تحسن معاملتهم إلا بسبب المنافسة. في ظل الاحتكار تكون الشركات أسوأ من الحكومة. الفرق الوحيد الحقيقي هو أن احتكارات الشركات انتهت، واحتكارات الحكومات ما زالت قائمة، لكنها في سبيلها إلى الزوال، وهذا سبب تحسن خدماتها.

عندما ينتبه مديرو القطاع العام، ويتمتعون بنفس الحوافز وينطلقون من نفس الدوافع لاتقاء المنافسين، فلن يقل أداؤهم عن أداء مديري القطاع الخاص.

المؤسسات الخاصة تروج لمنتجاتها وتحتفي بها وتأتي بها للعملاء، بينما تقصر مؤسسات القطاع العام في عرض منتجاتها على المواطنين. والحقيقة أنك إذا كنت تسعد بشركة خاصة تبيع السيارات وترسل أحدث موديلاتها إلى منزلك لكي تجربها، فلن تسعد بوزارة المواصلات التي ترسل سياراتها وعرباتها إلى جارك لأنه قادر على الدفع أكثر منك. وهذا هو حال خدمات الشرطة والجيش. فأنت لا تريد أن تحرس الحكومة منزل الجيران وتترك منزلك لأنهم يدفعون الضرائب وأنت فقير تتلقى المعونة.

فالحقيقة هي أن أحداً لن يرحب بالحكومة التي تعامل مواطنيها كعملاء. لأنه من حق الشركات أن تميز بين العملاء، وليس من حق الحكومة أن تميز بين المواطنين. ونحن نسمي التمييز بين العملاء خدمات ممتازة وعلاقات عامة، ونسمي التمييز بين المواطنين تمييزا عنصريا وفسادا إداريا.

المسألة هي أن الحكومة تمنح كل فرد ثلاثة أدوار مختلفة في حياته، هي :

☼ الجندي. ☼ المواطن. ☼ العميل.

أنظر إلى السجين مثلا. فهو بالنسبة للحكومة جندي يطيع الأوامر. لكنه في نفس الوقت مواطن لأنه يحصل على حق الحياة والمأكل والملبس والمسكن ؛ وهو أيضاً عميل لأنه يتمتع بخدمات الإصلاح والتهذيب وإعادة التأهيل.

عليها. لأن توظيف عدد كبير منها يزيد الأمور تعقيدا.

ثانياً: حشد التأييد:

الهدف من حشد التأييد هو صنع قاعدة من القبول يستند إليها التغيير

احصل على تأييد حقيقي .. وأحذر التأييد الظاهري:

حذار من أن تخلط بين التأييد الظاهري والتأييد الحقيقي. التأييد الظاهري خطير لأنه يحثك على اتخاذ قرارات والقيام بمغامرات غير محسوبة، تنجم عنها نتائج غير متوقعة. يأتي التأييد الظاهري عادة من مرءوسيك. وهو مرتبط بالعواطف والقرارات ذات البعد الإنسان أو العاطفي. فلا تلق بالاً كبيراً للتأييد الذي يأتيك من مرءوسيك ما لم يكن مبنيا على سياسات وقرارات علمية. وهذا يعني أن تعتمد أكثر على تأييد رؤسائك، الذي يعتبر مؤشراً أقرب للتعبير عن نجاحك الحقيقي.

عزز أهدافك طويلة الأجل بإنجازات قصيرة الأجل:

لا تبق رؤساءك ومرءوسيك يملون انتظار نتائج أعمالك. خطط لكي لا يطول وقت الانتظار. عزز مصداقيتك من خلال إنجازات الأجل القصير وفي إطار الأهداف ذات الأجل الطويل. وفي هذا الصدد اتبع الخطوات التالية:

- ☼ اعد قائمة بالأهداف طويلة الأجل التي تريد تحقيقها.
- ☼ اعد قائمة بالإنجازات قصيرة الأجل التي يمكنك تحقيقها.
- ☼ اختر من قائمة الإنجازات قصيرة الأجل ما يتوافق مع الإنجازات طويلة الأجل.
- ☼ ضع جدولاً زمنياً للوصول إلى الإنجازات طويلة الأجل.
- ☼ وزع الأهداف قصيرة الأجل على الجدول الزمني الخاص بالأهداف طويلة الأجل، بحيث تقودك الإنجازات قصيرة الأجل تدريجياً نحو الأهداف طويلة الأجل.
- ☼ احتفظ في جعبتك بعدد من الأهداف قصيرة الأجل التي يمكنك تحقيقها للحصول على تأييد أكبر في الظروف الاستثنائية.
- ☼ عجل بالإنجاز الأول، وقلل الفترات بين الإنجازات قصيرة الأجل قدر استطاعتك.

لا تتوقع أن تقنع كل من حولك بقوة حجتك

يتميز العمل الحكومي العام بالخلافات المستترة والآراء المتضاربة. ابتعد قدر استطاعتك عن استخدام الشعارات

التعامل مع مشكلات المواطنين

ينغمس المديرون الحكوميون ويغرقون في التفاصيل وينسون التركيز على الغايات الكبرى لمؤسساتهم. أغلب وقت المدير الحكومي يضيع في معالجة مشكلات وحالات استثنائية. ونادراً ما ينتج عن هذه الحلول الفردية ما يفيد العمل ويؤثر إيجابيا على النتائج. فهذا أحد المعارف يتصل شاكياً من القمامة بجوار منزله، وآخر يشكو من ضعف الإنارة في الشارع العمومي، وثالث يريد زيادة عدد الفصول الدراسية في مدرسة أولاده. مثل هذه الاتصالات تبتلع الكثير من الوقت والجهد، وتقعد المدير عن مباشرة التغيير الحقيقي.

الحل الأمثل للتعامل مع هذه المشكلات هو:

1. تجميعها.

2. غربلتها بشكل دوري (أسبوعياً أو شهرياً).

3. تصنيفها طبقاً للمحاور الثلاثة التالية:

- **محور الاستعجال والإلحاح urgency: تصنف المشكلات إلى مشكلات تستدعي حلولاً عاجلة مثل المشكلات الصحية للمواطنين، وأخرى يمكن تأجيلها نسبيا مثل مشكلات المرور.**
- **محور التأثير impact: تصنف المشكلات إلى مشكلات مؤثرة وأخرى غير مؤثرة، تبعاً لدرجة تأثيرها على المواطنين من حيث عدد من يتعرضون لها وعجزهم عن معالجتها.**
- **محور الأهمية importance: تصنف المشكلات إلى هامة وغير هامة من وجهة نظر المدير ووجهة نظر رؤسائه ووجهة نظر الإعلام، ووجهة نظر المواطن متلقي الخدمة.**

وبناء على هذه المحاور يتم منح كل مشكلة تعرض على المدير الحكومي درجة أولوية نسبية. ثم يبدأ في التعامل مع كل منها تبعاً لأولويتها على جدول أعماله.

الرنانة أو الترويج لها. استخدم بدلاً منها الأفكار الإدارية والعلمية التي تنشر ثقافة التفكير الموضوعي الهادف لحل المشكلات. على عكس ثقافة الشعارات التي تهدف إلى تكريس المشكلات والتكسب منها.

امنح البيروقراطيين فرصة المساهمة في الإصلاح

علمتنا التجربة العملية أنه يستحيل إبعاد شبح البيروقراطية تماما عن المؤسسات الحكومية. ومن غير المفيد إلغاء دور البيروقراطيين تماماً. فهم يتمتعون بمعرفة أسرار سير العمل في المؤسسات الحكومية. من الأفضل أن تكسبهم إلى صفك بدلاً من أن تستعديهم وتضعهم في صف المناوئين. اطلعهم على سير عمليات التطوير واشرح لهم أهمية كل خطوة واسألهم عن رغبتهم في الاشتراك في جهود التطوير، والمساهمات التي يمكن أن يضيفوها للمساعدة في إنجاز الأهداف المشتركة للتطوير.

تأكد من أن يحصل كل من يضار من عملية التطوير على معاملة عادلة عن مساهمتهم العملية، دون أن تعاقبهم على آرائهم أو نواياهم الشخصية. وتأكد أن كثيرا منهم سيقبلون العمل معك وسيشعرون بالامتنان لذلك. فإذا نجحت معهم، فاعتبر نفسك قطعت شوطاً كبيراً في جهود التطوير.

خاطب المواطنين

كمدير حكومي اعتبر نفسك مسئولاً أمام المواطن العادي مثل مسئوليتك أمام رؤسائك. عليك أن تحظى باحترام المواطنين على الإنجازات التي تحرزها، دون أن تكتفي بجذب احترام الرؤساء والمرءوسين. صغ نتائجك وانشرها بشكل يجعلك تحظى بتأييد المواطن العادي، وليس فقط بتأييد الرؤساء والمرءوسين.

ثالثاً: بلورة الرؤية

تتحدد أهداف المدير الحكومي بناء على رؤيته لمنصبه ولأهدافه التي يبغي تحقيقها. فإذا لم تعط الآخرين رؤيتك لم يعطوك ولائهم ولا تأييدهم.

استخدم التصورات بدلاً من الكلمات:

عندما قال أرسطو: «الذهن يفكر باستخدام الصور». فقد أعطى للمديرين أول درس في القيادة. وذلك لأنك كمدير حكومي تعلم أن بقاءك في منصبك رهن بالإنجازات المستقبلية التي يتوقعها منك رؤساؤك ويعينك عليها مرءوسوك. فمن حق هؤلاء عليك أن يعرفوا رؤيتك. وأفضل وسيلة لذلك هي أن تبلور رؤيتك في شكل تصورات ذهنية وليس في شكل شعارات. وعليك أن:

- ✲ تدعم حججك بالأرقام والإحصائيات.
- ✲ تجعل مستمعيك يتصورون الأوضاع بعد تحقيق الأهداف التي تطرحها أمامهم.
- ✲ لا تخف الحقائق التي يمكن أن يثيرها معارضوك، بل اطرحها مرفقة بوجهة نظرك. بل من الحكمة والقوة أن تعرض الحقائق قبل أن يذكرها غيرك. فهذا يعطي انطباعاً بأنك تتمتع بالقدرة على نقد الذات، وبأنك لا تحتاج للمعارضة كي تفرق بين الصواب والخطأ.

آراء مديرين حكوميين نجحوا في التغيير

✲ *«اعتبر عملية تطوير القطاع الحكومي رحلة طويلة، تبدأ من ضفة البيروقراطية إلى ضفة إعادة اختراع الحكومة. وهذا العبور يحتاج إلى خريطة ملاحة. الشيء المهم هو ألا تفترض أنك تعلم وجهتك تمام العلم. فهذا الافتراض يحكم على رحلتك بالفشل قبل أن تبدأ».*

✲ *«ركز على إرساء نظام فعال لوضع المقترحات موضع التنفيذ. لأن تبني الأفكار أهم من الحصول عليها. الخطأ الذي يقع فيه المديرون الحكوميون هو أنهم يتحمسون للأفكار مؤقتا ولا يتابعون تنفيذها، وبذلك ترتبط أفكارهم بمناصبهم. فإذا ما رحلوا رحلت أفكارهم معهم. تتمثل مساهمة أي مدير حكومي فيما يتبقى بعد رحيله، وليس فيما يفرضه على الآخرين أثناء وجوده. فليكن هدفك إرساء نظام عمل قادر على البقاء».*

✲ *«من مصلحة كل وزير أو مدير حكومي أن يؤسس نظاماً راسخاً لربط الأداء بالنتائج، بحيث يتحمل كل موظف مسئولية أعماله وتبعاتها، ويفرق بين مساهمة الموظف ومساهمة النظام. وبين الخطأ الناجم عن الموظف والخطأ الناجم عن النظام. عندما تقع أخطاء، صنفها كما يلي:*

1- «إذا كانت مساهمة الموظف في الأخطاء أكبر من مساهمة النظام، تكون الأخطاء مجرد انحرافات فردية، فيتم معاقبة الموظف دون أن نضطر إلى تغيير النظام بأكمله».

2- «إذا كانت مساهمة النظام في الأخطاء أكبر من مساهمة الموظف، تكون الانحرافات ناتجة عن قصور النظام، فلا تتم معاقبة الموظف، بل يتم تطوير النظام أو تغييره».

طـــور رؤيتـــك ولا تغيرهـــا

امزج كل جديد تتعلمه وتكتسبه من خلال قراءتك وخبرتك برؤيتك. لتكن رؤيتك واضحة منذ البداية، وتجنب استخدام الألفاظ الرنانة لوصفها، بل اشرحها وفسرها وصورها. تجنب تغيير رؤيتك، فهذا يفقدك المصداقية.

كلما قلت أهدافك.. اتضحت رؤيتك

احذر المبالغة في زيادة عدد الأهداف التي تتبناها. الأهداف الكثيرة تشوش الرؤية، وتحتاج إلى مقاييس وأدوات تقييم أكثر تؤدي في النهاية إلى التضارب والفوضى. وتزيد من صعوبة الحكم على كفاءة مؤسستك. تخبرنا الخبرة العملية بأن غالبية المؤسسات الحكومية تميل إلى المبالغة في وضع الأهداف التي تتبناها، اعتقاداً منها بأن تعدد الأهداف يظهر أهمية المؤسسة للمجتمع. ولكن ما يظهر هو الآثار السلبية المترتبة على عدم تحقيق كل الأهداف، وصعوبة إدارة المؤسسة وتضارب النتائج وصعوبة قياسها أو استيعابها. الأفضل اختيار الأهداف ذات الأهمية الاستراتيجية والتركيز عليها. مع ملاحظة أن التركيز على هذه الأهداف لا يعني إهمال الأهداف الثانوية أو الضمنية، كما أنه لا يأتي على حسابها. بل يجب رصد ما يتحقق من هذه الأهداف الثانوية وربطه بالأهداف الإستراتيجية، والإعلان عنها.

المقاييس تقود الأداء ولا تقود الأهداف

يحجم كثير من المديرين الحكوميين عن تبني أهداف معينة نتيجة عدم توافر مقاييس ومعايير لتقييمها. فإذا كان من الصعب مثلاً قياس انخفاض نسبة الأمية في إحدى المحافظات، فإن المدير الحكومي سيعزف عن وضع هدف محو الأمية ضمن أهداف إدارته. وهكذا فإن هذا المدير قد سمح للمقاييس أن تقود الأهداف. وهذا خطأ كبير. فلا يجب أن تتبنى المؤسسة أهدافا لمجرد أنه من الممكن رصد تطورها. بينما تتخلى عن أهداف أخرى نتيجة صعوبة قياسها.

على المؤسسة الحكومية أن تتبنى الأهداف التي تستطيع الوفاء بها، والتي تحقق تنمية حقيقية للمجتمع والتي تتلاءم مع كفاءاتها المحورية Core Competencies ونقاط قوتها واستراتيجيتها. فالقاعدة هي أن المقاييس تقود الأداء، ولا تقود الأهداف. فعليك أن تبدأ بالأهداف ثم تبتكر المقاييس المناسبة لها. ثم توظف المقاييس لقيادة الأداء. ولا يجب عكس هذا المسار أبداً مهما كانت الأسباب.

لا تبالغ في منح الوعود

الخطأ الذي يقع فيه المديرون الحكوميون هو المبالغة في الترويج لأنفسهم ولأهداف العمل Overselling. فإذا انتقل النقاش إلى التركيز على الأهداف، فإنه يهدد بالخروج عن الموضوعية والوقوع في بعض الشراك السياسية، وبهذا يخسر الطرفان. من الأفضل تركيز النقاش على أسلوب العمل لا على أهدافه.

راجع خط سيرك بشكل دوري

راجع رؤساءك ومرءوسيك وعملاءك من المواطنين دوريا، وأطلب منهم أن يقيموا نتائجك من وجهة نظرهم وأنصت لما يقولون، وأطلب منهم مقترحات للتحسين واحرص على تنفيذها قدر استطاعتك. لكن ذلك لا يعني أن تتخلى عن رؤيتك. بل اشرحها وفسرها لهم. وحدد نقاط الاتفاق والاختلاف معهم. فليس لزاماً عليك أن تتبنى وجهة نظرهم في عملك. بل اقرا ما بين السطور فيما يقولون. وتابعهم لترى إلى أي مدى تغيرت

سمات الرؤية الفعالة

أهم السمات التي يجب توفرها في الرؤية الفعالة للمدير الحكومي، هي ما يلي :

(1) تركز على النتائج أكثر مما تركز على الوسائل Outcome-based.

(2) تركز على القطاعات العريضة من المواطنين أكثر من الحالات الفردية Inclusive.

(3) مثيرة للخيال والحماس Inspiring.

(4) يمكن شرحها في أقل من 5 دقائق، لبساطتها ووضوحها Communicable.

(5) خاصة بمؤسستك وتميزها عن بقية المؤسسات الحكومية Unique.

(6) واقعية وقليلة الأهداف، وليست فضفاضة أو متضاربة الأهداف Realistic.

(7) ذات مصداقية وتبعث على الايمان بثقتك في تحقيقها Credible.

(8) مقبولة Acceptable.

رؤيتهم عنك أو تغيرت رؤيتك عن آرائهم.

رابعاً: التخطيط

بالنسبة لبعض المديرين الحكوميين يعتبر المنصب الإداري تشريفاً لا تكليفاً. فالمزايا الأدبية والاجتماعية التي يحظى بها المدير الحكومي عقب توليه المنصب تؤدي إلى إحساسه بالزهو والإعجاب بالنفس وربما الغرور. حيث تزخر بيئة العمل الحكومي بالمجاملات أكثر من النقد الجاد والتقييم الموضوعي. إذ يعتبر النقد في البيئة الحكومية نوعاً من عدم الولاء والجحود. وهذا يؤدي إلى انعدام الرغبة في التطوير أو التحسين. فكثيراً ما ينسى المدير الحكومي أن مهمته الأولى تتمثل في تصحيح أخطاء من سبقوه.

كيف تصمم برنامجاً لتطوير الأداء في مؤسستك الحكومية؟

الحل الوحيد لمعالجة السلبيات المتأصلة في بيئة العمل الحكومية، والتي تكبل التطوير هو أن يبدأ المدير الحكومي اتصالاً مع أطراف أخرى قبل أن يعقد الاجتماعات مع مرءوسيه أو رؤسائه. وذلك بالوسائل التالية :

1. القراءة:

تمد القراءة المدير بالأفكار الجديدة التي تثير رغبته في التطوير. وهي مجال آمن تماما للحصول على هذه الأفكار. لأن انعدام العلاقة المباشرة بين الكتاب والنقاد من ناحية والمدير من ناحية أخرى يمنح كلا منهما هامشاً واسعا من حرية التأثير والتأثر. أما القراءة في مجال التطوير الإداري فتمنح المدير الحكومي الإطار النظري اللازم للبدء في هذه العملية.

2. الاتصال بالمواطنين:

تتجاهل معظم الإدارات الحكومية تعليقات وانتقادات المواطنين لأسلوب عملها. وتكتفي بتقديم الخدمة/السلعة للمواطنين دون أن تقيس درجة رضاهم عنها.

يؤدي هذا الأسلوب إلى انعدام التغذية الراجعة الحقيقية إلى المؤسسة الحكومية، ثم يؤدي إلى تكرار ارتكاب نفس الأخطاء. فلماذا يكون هناك تطوير للعمل إذا لم تكن هناك انتقادات أو شكاوى من أسلوب العمل؟

الغريب أنه من الممكن للمؤسسات الحكومية أن تتصل بعملائها بشكل مباشر أكثر مما هو متاح للمؤسسات الخاصة، وذلك بسبب امتلاكها لقواعد بيانات كاملة عن المواطنين الذين يحصلون على خدماتها، وبسبب احتكارها لمعظم الخدمات التي تقدمها لهم.

الغرض من الاتصال بالمواطنين هو الاستماع لمشكلاتهم وانتقاداتهم ومقترحاتهم للحل. لكن ضع في اعتبارك أنك عندما تتصل بالمواطنين أنهم لا يعلمون الكثير عن نظام عملك الداخلي. فما يعلمونه هو التأثير السلبي أو الإيجابي لهذا النظام على احتياجاتهم وحياتهم الشخصية، ولكنهم لا يعلمون كيف يمكن تطوير هذا النظام. لذا فلا تعلق أملاً كبيراً على مقترحاتهم. بل عليك أن تغربل شكاويهم وتحذف منها الانتقادات الشخصية والآراء غير الموضوعية. وأن تحدد أكثر المشكلات ونقاط الضعف التي يتكرر ورودها في الشكاوى. سجل هذه المشكلات ورتبها حسب الأهمية وضع خطة للتعامل معها. ثم انتقل للخطوة التالية.

3. الاتصال بالمرءوسين:

يمكن للمدير الحكومي التوجه نحو مرءوسيه للحصول على أفكارهم ومقترحاتهم حول تطوير الأداء. ولكن لا يجب القيام بهذه الخطوة قبل تحديد المشكلات بواسطة

الفرق بين الحكومة البيروقراطية والحكومة الجديدة

الحكومة البيروقراطية	الحكومة الجديدة
هدفها التسجيل والتوثيق	هدفها التطوير والتحسين
تضع اللوائح والمعوقات	تضع الحلول والابتكارات
تدير الأوراق والسجلات	تدير الأداء والعمليات
سلبية تتلقى التعليمات	تنفيذية تؤدي الواجبات
تركز على الأساليب والإجراءات	تركز على الأهداف والنتائج
الموظف دائماً على حق	المواطن دائماً على حق
الموظف يمتلك حق إدارة شئون المواطن	المواطن يمتلك حق تقييم الموظف
المواطن سلبي يتلقى الخدمات	المواطن نشط يساهم في التطوير
تعمل بالماضي وللحاضر فقط	تعمل بالماضي وبالحاضر وللمستقبل أيضا

المواطنين أنفسهم، كما رأينا فى الخطوة السابقة.

احرص علـى الاتصـال بمرءوسيك بشـكـل شـخصـي وفردي. اجتمع بهم في مكتبك فرادى، دون أن تلجأ إلى عقد اجتماعات موسعة مع مجموعات كبيرة منهم. فالاجتماعات الموسعة تفشل في إثارة أي أفكار أو مقترحات جديدة. لأن من لديهم انـتـقـادات أو مـقـتـرحـات جـديـدة سـيـخـشـون الـبـوح بـهـا في الاجتماعات الموسعة وسيكتفون بالموافقة على أي شيء يطرح للبحث. حاول أن تستخلص من كل موظف رأيه ومقترحاته بخصوص معالجة المشكلات التي أثارها المواطنون.

الاجتماعات الموسعة:

يمكن عقده هذا النوع الاجتماعات فقط بعد :

* قيامك بحصر المشكلات وغربلة الشكاوى (الواردة من المواطنين)،
* حصولك على مقترحات لمعالجة المشكلات والشكاوى بطريقة فردية (من كل مرءوس على حده).

على أن يكون الهدف من الاجتماع الموسع مع المرءوسين هو :

* **إعطاؤهم جرعة من نقد الذات.** وهي جرعة لازمة لتأصيل رغبة التطوير الإداري داخلهم.
* **طرح مقترحات المعالجة للمناقشة.** دون الإشـارة لمصدرها. بحيث يتم التركيز على المناقشة الموضوعية للأفكار والمقترحات، دون التركيز على مصادرها أو مناصب أصحابها.

4. الاتصال بالرؤساء:

بعد أن تبلور الإطار النظري اللازم للتطوير (من القراءة)، ثم تحصر أهم المشكلات والشكاوى (من المواطنين)، ثم تحصر أهم المقترحات والحلول (من مرءوسيك) كما هو موضح بالخطوات السابقة. يمكنك أن :

* تضع برنامج عمل لتطوير الأداء داخل مؤسستك الحكومية.
* تقدر الموارد التي ستحتاج إليها.
* تقدم خطتك وبرنامجك إلى رؤسائك وتنتظر توصياتهم.
* تدخل التعديلات التي يقترحونها ثم تقدم برنامجك النهائي بشكل متكامل.
* تحرص على قياس أدائك وتحصل على تغذية راجعة من رؤسائك ومواطنيك ومرءوسيك.

الدليل العملي الأساسي: الأخلاق

من المستحيل وضع قوانين وسياسات وإجراءات شافية ووافية تحكم كل التفاصيل دون أن تترك شاردة ولا واردة. لأن كل القوانين في كل البلدان تبقى عامة وكونية ونظرية. بينما تبقى للأفعال والقرارات اليومية تفاصيلها وخصوصيتها. فالقوانين عامة ومتشابهة والأفعال خاصة وفردية. ولذلك يرى «أرسطو» : «أن الأخلاق هي القانون الوحيد الذي يهتم بكل التفاصيل ويوحد كل الأفعال». لذلك فالدليل العملي الحقيقي لنجاح كل مدير حكومي هو ما يتمتع به من أخلاق الالتزام والواجب.

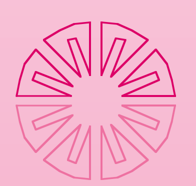


خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال

نشرة نصف شهرية تصدر عن:
الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع)

ص.ب 4002 – القاهرة
مدينة نصر : 11727 – ج.م.ع
تليفون : 2633897 2 20
تليفون : 4036657 2 20
تليفون : 4025324 2 20
فاكس : 2612521 2 20
مكتب الاسكندرية : 4254353 03

الأردن– شعاع ت : 5510492
5534291 – 5515636 – عمـــان
اليمن – سكاي نت ت : 206949 صنعاء
لبنان – مجموعة مراد ت : 6743449 – بيروت
السعودية – شركةمصادر ت : 6504053 – 6521147– جدة
السعودية – شركة مصادر ت 4749929 – 4749887– الرياض



تصدر (خلاصات)
منذ مطلع عام 1993 وتلخص باللغة العربية، أفضل الكتب العالمية الموجهة للمديرين ورجال الأعمال، مع التركيز على الكتب الأكثر مبيعا، والتي تضيف جديداً للفكر الإداري. تهدف (خلاصات) إلى سد الفجوة بين الممارسات والنظريات الإدارية الحديثة في الدول المتقدمة، وبيئة الإدارة العربية. حيث توفر لهم معرفة إدارية مجربة وقابلة للتطبيق

رقم الإيداع: **6454**
ISSN: 110/2357

